

中山大学硕士学位论文

广东 A 市电视台市场化运作遇到的问题及对策研究

**The countermeasures research on A city of GuangDong TV  
marketing operation problems**

专业名称：公共管理

申请人姓名：刘志军

导师姓名：

答辩委员会组成（签名）

主席：

委员：



## 论文原创性声明

本人郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下，独立进行研究工作所取得的成果。除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的作品成果。对本文的研究作出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律结果由本人承担。

学位论文作者签名：

日期： 年 月 日

## 学位论文使用授权声明

本人完全了解中山大学有关保留、使用学位论文的规定，即：学校有权保留学位论文并向国家主管部门或其指定机构送交论文的电子版和纸质版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆、院系资料室被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，可以采用复印、缩印或其他方法保存学位论文；可以为存在馆际合作关系的兄弟高校用户提供文献传递服务和交换服务。

保密论文保密期满后，适用本声明。

学位论文作者签名：

导师签名：

日期： 年 月 日

日期： 年 月

日



# 广东 A 市电视台市场化运作遇到的问题及对策研究

专    业：公共管理学

研  究  生：

指导教师：

## 摘  要

改革开放后，国家鼓励中央、省、市、县各自办电视台，推动了我国电视媒体的发展，在实践中，形成了“央视、省级频道、城市频道”的连贯结构。新世纪以来，数字技术、网络技术突飞猛进，新媒体来势汹汹，对传统媒体造成极大冲击。城市电视台处在结构最基层，面临较为尴尬的局势。一是不断接受新型产业的挑战。二是要和央视和省级频道相互竞争，谋求发展。因人力、物力、财力不足及体制机制落后，在竞争中成为弱势群体，生存和发展艰难。因此，市场化运作及改革创新是城市电视台求生存的必然选择。

本文对广东 A 市电视台市场化运作进程中遇到的问题及对策作了一些思考和研究。本文共分四章，导论阐述了本文的研究背景、意义以及研究方法，第一章阐述了城市电视台市场化运作的基本理论，第二章描述了广东 A 市电视台市场化运作的现状，第三章阐述了广东 A 市电视台市场化运作中存在的一些问题，并对存在问题的原因进行了分析，第四章在前两章的基础上，分别从准频道制改革、栏目制片人制、人事制度改革、做强电视主产业、非电视主产业建立现代企业制度等五个方面探讨了广东 A 市电视台市场化运作的对策。

本文将要广东 A 市电视台内部运作进行浅显的调查与研究，在城市电视台举步维艰的今天，进行市场化运作是必然选择。本文将在合理分析的基础上，提出对广东 A 市电视台相关问题的应对措施。

**关键词：**市场化运作 问题 原因 对策



# The countermeasures research on A city of GuangDong TV marketing operation problems

Major: Public Administration

Name:

Supervisor:

## **Abstract**

After the reform and opening up, China starts to encourage the central, provincial, city and county to create their own Television Station, which have promoted the development of China's TV media, and have formed the coherent structure of "channel of CCTV, provincial, city channel" in practice. Since the inception of the new century, With the rapid development of the digital and network technology, the new media cause huge impact to the traditional media. City television station locates its the most basic structure and faces the awkward situation. One is to continually accept the challenge of the new industry. The second is that city television station needs to compete with channel CCTV and provincial competition to strive for new development. However, due to lack of human, material and financial resources, and under the situation of the lagged system and inflexible mechanism, the city television station becomes into the main form of the disadvantaged groups, which result in becoming more difficult to subsist and develop. Therefore, market-oriented operation and innovation is the inevitable choice of city television station strives for the survival.

In this paper, we make some thinking and study on account of the market-based operation of A city in GuangDong TV station, hoping that should go far towards solving the problem in the process of the market-oriented operation. This thesis is divided into four chapters. Introduction expounds the significance of research background and research methods in this paper. The first chapter expounds the basic theory of city television station market-oriented operation. The second chapter describes the status of A city in GuangDong TV station market-oriented operation.

The third chapter discusses some main problems existing in the marketing operation of the GuangDong A city television, and problems were analyzed. The fourth chapter discusses the countermeasures of A city in GuangDong TV station market-oriented operation, including the five aspects of accurate channel system reform, column producers, reforms of the personnel system, strengthen main TV industry, and the main TV industry to establish modern enterprise system.

This paper aims at superficially carrying on the investigation and the research of the internal operation of A city of GuangDong TV station. Under the circumstances, marketing operation seems to be the inevitable choice. This paper will be on the basis of rational analysis, to put forward some related problem-solving measures of A city of GuangDong TV station.

**Key words:** market operation, problem, cause, countermeasure

# 目 录

摘 要 .....	I
Abstract .....	III
目 录 .....	V
导 论 .....	1
第一节 研究背景 .....	1
第二节 研究目的及意义 .....	2
一、研究目的 .....	2
二、研究意义 .....	2
第三节 国内外研究现状 .....	2
第四节 研究内容 .....	4
第五节 研究方法 .....	4
<b>第一章 国内电视台市场化运作的必要性 .....</b>	<b>6</b>
第一节 市场化运作理论 .....	6
第二节 国内城市电视台现状 .....	6
第三节 城市电视台市场化运作的必要性 .....	7
一、电视产业市场化运作势在必行 .....	7
二、地方电视台必须依靠市场化求生存与发展 .....	9
<b>第二章 广东 A 市电视台市场化运作现状 .....</b>	<b>10</b>
第一节 频道制改革 .....	10
一、完全频道制 .....	11
二、准频道制 .....	11
三、混合频道制 .....	11
第二节 栏目制片人制 .....	11
第三节 市场化运作中的人力资源管理 .....	12
一、媒介管理中的人力资源配置 .....	13
二、建立市场化的内部人才机制 .....	13
三、造就电视媒介经营人才队伍 .....	15
第四节 科学管理节目生产，综合提高节目质量 .....	16
一、推行电视节目生产制片人制 .....	16
二、建立节目质量综合评估体系 .....	17
第五节 产业多元化开始起步 .....	17
一、做强电视主业，经营管理整合形成统一经营模式 .....	17
二、与新媒体互联网融通 .....	18
三、积极开拓线下活动 .....	18
<b>第三章 广东 A 市电视台市场化运作存在的问题及原因分析 .....</b>	<b>19</b>
第一节 广东 A 市电视台市场化运作存在的问题 .....	19
一、节目收视率无起色 .....	19
二、栏目制片人制没有落实 .....	20
三、缺乏专业化的人才 .....	21
四、产业多元化缺乏广度、厚度，没有形成有力的经济增长点 .....	21
第二节 存在问题的原因分析 .....	21
一、完全频道制与准频道制混杂的频道制模式 .....	21
二、人力资源管理和薪酬制度不够合理 .....	22
三、自办栏目有数量，质量不高 .....	24
四、行政管理模式无法激发新产业活力 .....	24

<b>第四章 广东 A 市电视台市场化运作遇到问题的对策</b> .....	<b>26</b>
<b>第一节 实行以收视率考核为核心的准频道制</b> .....	<b>26</b>

一、频道收视率考核为主要手段.....	26
二、频道广告承载力为次要考核手段.....	27
第二节 完善栏目制片人制.....	27
第三节 创新人事制度，吸引专业人才.....	28
一、精简整编，引进人才，人尽其用.....	29
二、推行同工同酬，实行分阶段薪酬体系.....	29
第四节 做强电视主产业，实施自制节目本土化战略.....	30
一、增强贴近性.....	32
二、增强服务性.....	32
三、增强互动性.....	33
四、应扬长避短，不可求多求全.....	33
第五节 深入产业多元化，非主营产业建立现代企业制度.....	33
一、拓展产业多元化深度和广度.....	34
二、非电视主产业成立经营性集团公司，建立现代企业制度.....	36
<b>结语.....</b>	<b>38</b>
<b>参考文献.....</b>	<b>39</b>

# 导 论

## 第一节 研究背景

改革开放后，国家鼓励中央、省、市、县各自办电视台，推动了我国媒体电视的发展，在实践中，形成了“央视、省级频道、城市频道”的连贯结构。

新世纪以来，数字技术、网络技术突飞猛进，新媒体来势汹汹，对传统媒体造成极大冲击。网络视频、网络点播、社交网站、微博、微信等互联网应用兴起，很大程度上分流了电视观众和电视市场份额。中国互联网信息中心发布的《第 35 次中国互联网络发展状况统计报告》显示，至 2014 年底，我国网络用户接近我国人口总量的一半，约 6.49 亿人，网络普及率高达 47.9%，与上年相比，新增网络用户为 3117 万人。

3G、4G 移动通讯网络开通后，智能手机、平板电脑迅速普及，带来了移动互联网的新高潮，2014 年，经常使用手机上网的网络用户比上年新增 5672 万人，高达 5.57 亿。网络用户中，手机用户规模相对较大，占总人数的 85.8%。

这些新媒体业态的出现，给传统电视产业带来前所未有的机遇和挑战。

城市电视台处在最基层，面临较为尴尬的局势。一是不断接受新型产业的挑战。二是要和央视和省级频道相互竞争，谋求发展，举步维艰。

央视的受众覆盖面可以达到我国的各个角落，在我国现行的新闻体制之下，它附属国家喉舌作用和导向作用是无可替代的。据 2011 年央视综合评价体系品牌栏目评选结果显示，央视综合排名前 10 位的栏目中，新闻类栏目占 8 个席位。新闻资讯类节目一直是央视抢夺市场份额的重要筹码。凭借专业化的信息咨询，央视在新闻类节目收视中独占鳌头。

而省级卫视强调特色定位，靠娱乐节目异军突起。以浙江卫视的《中国好声音》为例，2012 年从第六期开始全国节目收视率就一直保持在 4% 以上，当年总决赛收视率达到 5.3%。从 2005 年湖南卫视的“超级女声”，到 2010 年江苏卫视的“非诚勿扰”，再到 2012 年的《中国好声音》，再到 2013

年湖南卫视的《爸爸去哪儿》，在我国总体电视收视人口比例逐年下降的同时，省级卫视却能凭借其娱乐节目，不断扩大市场份额。

城市电视台在新媒体、央视、省级卫视的三重压力下，处境艰难，收视率和收视人群不断被压缩。由于经费短缺、设施陈旧、信号相对微弱等，城市电视台在困苦陈旧的环境下举步维艰。因此，市场化运作及改革创新是城市电视台求生存的必然选择，这关系到城市电视台的生死存亡。

## 第二节 研究目的及意义

### 一、研究目的

在媒体新型产业和传统产业迅猛发展的今天，城市电视台要合理分析局势，整合自身资源，探寻一条从困境中突围的市场化运作之路。本文将在详细调查的基础上，运用数据，解决以下问题：科学系统的分析广东 A 市电视台市场化运作的现状；剖析广东 A 市电视台市场化运作中遇到的问题及其原因；针对广东 A 市电视台市场化运作遇到的问题，探讨符合广东 A 市电视台未来发展的对策战略。

在目前环境下，地方电视台进行市场化运作，还存在着诸多问题。首先，电视媒体在我国是一个特殊的组织，既不是纯粹的市场经济实体，又不是彻底的国家机关或完全的公益机构，再加上几十年的传统行政管理的影响，注定了地方电视台现阶段的商业化运作是在行政管理体制下的不彻底的企业化运作，存在着运行模式不适应、组织结构不匹配、价值观念落后、成本意识淡薄的问题，其次，地方电视台由于人力、物力的限制，要制播出与全国性名牌栏目相抗衡的节目，非常困难，如果没有鲜明的频道定位和个性特色，地方电视台要与多达数十个的央视及省级卫视频道争夺观众必处明显劣势。而观众(收视率)又直接影响到一个电视台的竞争实力，直接影响到地方电视台赖以生存的广告经营创收。况且，现阶段地方电视台的广告运作水平仍很低下，系统内各媒体各自为阵，人人都是广告业务员，不少人仍把广告活动看成过去的“拉广告”，根本不知道广告还有市场调研，消费者行为分析、策划、创意等。最后，地方电视台现阶段的人力资源管理基本上仍沿用传统的行政管理体系，虽然加强了评优考核等措施，但许多制度由于传统观念的影响，流于形式，而人是生产力中最活跃，也是最关键的因

素。

## 二、研究意义

通过本文的研究,全面梳理了广东 A 市电视台市场化运作过程中存在的问题以及原因,并且针对性的提出了改进的对策和建议。不仅为该电视台的相关负责人全面掌握该电视台的市场化运作过程中存在的问题提供了现实依据,同时也为相关负责人合理的完善电视台市场化改革,提高市场化运作的效率提供了有效的解决措施。为广东 A 市电视台市场化运作指明了发展之路。

## 第三节 国内外研究现状

### 一、国外研究现状

关于电视台市场化运作的研究,国外的专家学者都具有较为丰富的研究成果。Philip (2011)认为在新媒体的冲击下,传统电视台必须进行市场化改革才能应对新媒体的影响,并且提出了基于产权改革的传统电视台改革的新思路,并且他对电视台市场化改革的模式进行了总结,他认为当前的电视台改革可以实行以英国为代表的完全私有制模式、以法国为代表的特许经营模式、以美国为代表的公有制模式为主,市场导向的混合模式,以德国为代表的公有制为主的市场化模式。

Indrek (2013)针对城市电视台市场化转型问题进行了研究,他认为在市场化背景下,电视台的改革必须寻准市场化规律,推行以栏目为主导的栏目负责人制可以有效的优化资源配置,提高栏目的活力。

Lin cao-chen (2013)的研究表明,市场化改革不仅要转变传统业务的市场化经营方向,同时也应该通过产业融合的方式促进产业之间的融合,尤其是与新媒体的融合是未来传统电视台市场化运作的必经之路。

Albiniak (2015)则针对城市电视台市场化改革过程中栏目改革问题进行了研究,他认为作为城市电视台其栏目必须要坚持本土化特色,从本土化资源出发,挖掘自身本土化的文化价值,举办具有地方特色的栏目是市场化改革过程中增加栏目收视率的关键所在。

NicholasNegroponte (1996)认为,市场化运作从大的方面讲,首先一定要

政企分开，后进行拆分，并给予国民待遇，即国家给这个企业什么待遇就要给相同的企业什么待遇，不能搞特殊化，经过几年的市场运做，就可以完全市场化了。结合我国电视台现状，有很强的现实意义。

## 二、国内研究现状

在国内的研究中，关于城市电视台市场化改革的研究也具有较为丰富的研究成果，例如邓学军的《城市电视台新闻节目的本土化》，谭露莹的《城市电视台怎样争夺区域话语权》等都从栏目本土化的角度阐述了城市电视台市场化改革的有效措施，他们认为，城市电视台栏目的魅力在于贴近本土生活，因此挖掘区域话语权是城市电视台获得竞争优势的关键所在<sup>1</sup>。王刚的《城市电视台新闻节目的定位》则认为城市电视台市场化改革应该加强自身节目定位，选择百姓关心的栏目出发，栏目要贴近百姓生活。

官章敏（2007）针对中国大陆电视栏目制片人的现状进行了研究，他认为当前大陆电视台的栏目制片人制还没有得到有效的落实，应该重视栏目制片人在市场化改革中的作用。他认为栏目制片人制，能够有效解决行政管理模式下的弊端，建立符合投入-产出比的节目生产模式，节约生产成本，使得资源得以优化配置，节目生产的速度、质量得以提升，一些优质的有影响力的栏目，甚至可以放活机制走向市场，实现资源配置的最优化和节目投入-产出效益的最大化。

武钊（2014）则阐述了微博时代传统电视栏目的影响，他认为在新媒体冲击下，市场化改革是电视台获得生存的必经之路，其中传统电视台的新媒体运营是电视台市场化运作的有效途径和方法。

骆飞（2014）则从内容价值、手段价值和品牌价值三方面详细论述了城市电视台民生新闻栏目如何借力微博丰富报道内容，创新报道形式，树立品牌形象。他认为城市电视台的市场化运作应该合理的借鉴新媒体的优势，丰富自身的传播渠道和传播途径。

陈锐（2015）以城市电视台民生栏目的发展现状为切入点，论述了电视民生栏目在新媒体时代的发展方向以及如何发展。新媒体时代，电视民生新闻应当有创新意识，内容有深度；站稳立场，做好舆论导向；加强互动，打造节目品牌；语言通俗，吸引受众。同时，传统的电视民生新闻可利用新媒体提高传播速度，增强互动性；加强新闻的深度和广度；多方采集线索，提升传播有效性；利用草根一族，促进民生新闻发展；加强时政新闻的民生化表达。新媒体的发展给电视民生新闻带来了巨大的影响和冲击，同时也带来了契机。

---

<sup>1</sup> 赵媛媛，对城市电视台频道制改革的思考[N]，新闻世界，2013，09，10

胡正荣 (2012)

认为，广电总局即将推行电视台市场化的措施，旨在全力推进广播电视台市场化。广电媒体的市场化主要包括四个方面：即广告经营、网络开发、衍生产业和资本运营<sup>2</sup>。以目前城市台的状况来说，广告经营在一个时期内还是其基础产业，也是走向市场化之路的重中之重。而城市台的广告经营要想做大做强，实行专业化经营，是实现这一目标的必由之路。

### 三、总结

通过以上的研究可以看出，当前的研究普遍认为市场化改革是城市电视台未来发展的必经之路，尤其在新媒体时代，传统电视台的经营受到了前所未有的挑战，因此推行市场化改革已经是城市电视台迫切需要解决的关键问题。但是以往的研究过分的强调传统媒体如何借助新媒体进行改革，而忽视了自身管理体制创新和自身管理创新的研究。因此本文的研究就是针对当前研究的不足，从城市电视台自身管理创新入手，以广东 A 市电视台为具体的研究对象，对该电视台市场化运作存在的问题及原因进行研究，并且结合分析结论，提出完善自身管理，优化该电视台市场化运作的有效对策和建议。力图达到促进该电视台市场化经营绩效的目标。

### 第四节 研究内容

本文主要针对广东 A 市电视台市场化运作存在的问题及对策进行研究。随着国家对电视台体制改革的不断深入，市场化改革已成为电视台改革的必经之路。但在执行市场化改革的过程中，广东 A 市电视台却暴露出较多的实际问题。本文的研究就是针对该电视台在市场化改革过程中暴露的实际问题进行研究，通过实地调研的方式，了解该电视台市场化改革过程中暴露的问题及形成的原因，并且结合市场化运作理论，针对性的提出改革的对策和建议。力图通过本文的研究切实的解决广东 A 市电视台市场化运作过程中存在的问题，提高电视台运作效率的目标。因此，本文需要解决的研究问题如下所示：

针对广东 A 市电视台市场化运作的现状以及存在的问题进行研究，汇总当前市场化改革中存在的问题。结合实地调研的结果，针对广东 A 市电视台市场化运作存在的问题的原因进行研究。结合以上研究成果，提出提高广东 A 市电视台市场化效率的对策和建议，切实解决当前存在的问题，达到提高电视台运作效率的

---

<sup>2</sup> 官章敏，中国大陆电视栏目制片人的现状研究[D]，华中科技大学硕士论文，2007,05,01

目标。

## 第五节 研究方法

### 1、资料检索法

本文利用图书馆提供的电子期刊资源对国内外电视台市场化运作的相关文献进行了全面的分析和整理，并且对查阅到的文献进行了综述，重点对市场化运作的相关理论和方法进行了分析，为本文的研究提供了理论依据。

### 2、案例分析法

本文以广东 A 市场电视台为具体的研究案例，在该电视台市场化运作的现状进行分析的基础之上，深入全面的分析了该电视台当前市场化运作存在的问题以及问题形成的原因，为后文针对性的提出对策和措施提供了现实依据。

### 3、归纳演绎法

在本文研究的过程中，本文首先对广东 A 市电视台市场化运作存在的问题以及问题形成的原因进行了归纳，并且在归纳的基础之上，结合市场化运作的相关理论，利用演绎思维，针对性的提出广东 A 市电视台市场化改革的对策和建议。

# 第一章 国内电视台市场化运作的必要性

## 第一节 市场化运作理论

随着社会的发展，市场化这个名词脱颖而出，最初它用来解释企业以及工业等的某些市场行为，但伴随着各行各业的快速发展，现如今它的含义已经完全引申为行业内或行业间的商业运作模式。

市场是古时人类对于固定时段或地点进行交易的场所的称呼，指买卖双方进行交易的场所。卖方作为产品的生产者决定了产品的供给。买方则决定了需求。在计划经济年代，市场的作用没有凸显，但随着社会进步，市场发挥着越来越大的作用。经济学家亚当斯密所说的市场上看不见的手就是在任何市场中，买者和卖者凭着自身的需求和供给都会把目光瞄向价格，价格会自发调整，这时，买者和卖者就会达成某种结果，而这种结果一般会使整个社会福利实现最大化。

“市场化”含义有两种，一是指建立国家调节的市场经济体制，并由此形成统一的市场运行机制和市场体系。二是指在短期内实现用市场经济体制取代双轨过渡体制的改革过程。通过市场的手段将资源合理配置，提高生产效率，实现效益。

其实就是市场扩大，内容开放。在开放状态的市场中，应该了解市场需求在哪里，广电市场是高竞争的淘汰赛，如何充分整合资源，发挥自身优势，探求市场规律，及时作出调整。

电视台市场化运作，就是把电视产业纳入中国市场经济体系中，建立一整套以市场化为核心的电视节目生产、播出和流通系统，以及与此相适应的监管体系，同时，电视台从事业单位的“官办”性质向企业性质转化，在此基础上，拓展经营范畴，由单一经营目标向多产品集成经营转化，最终形成适应市场竞争的，以现代企业制度为核心的现代化企业集团。

## 第二节 国内城市电视台现状

1983 年国家提出的“四级办电视、四级混合覆盖”的方针，全国电视台便迅速增加，地方电视台也便如雨后春笋般成立，拿广州电视台来说，前身仅是有线广播站，一直到 1983 年成立差转台，1986 年开始试播，1988 年经广播电影电视部批准建立仪征广州广播电台，并建立地面卫星接收站，1989 年经国务院批准，广州电视台正式开播。地方电视台一成立，便迅速得到发展，由于是比较新兴的媒体，突破了以往广播只听其声，不见其人的局限性。立刻得到了人们的普遍认同，特别受到地方领导的高度重视，大小会、大小事电视台都要到场，电视台也是要风得风，要雨得雨，向政府要钱给钱，要人给人是一路绿灯，广播电视工作人员也以在电视台工作而倍感自豪。地方电视台在迅速发展之时，人员也急剧膨胀，广州电视台从 1989 年正式开播时的 82 人已增至现在的 249 人，且进了大批“有关系”、“有门路”的人，导致了现在一方面人员过剩，成了极大的包袱，另一方面又无人可用，严重制约了广电事业的发展，“进来的人不能用，能用的人进不来”（无编制）在地方台是普遍现象。地方电视台从成立初的迅速发展，一方面得益于地方政府的高度重视，财政的支持，另一方面得益于电视广告创收的迅速增加，随着家庭电视普及率的迅速提高，电视媒体已成为上世纪乃至目前最直接、最迅速、最能深入家庭的传播工具。由于电视广告缩短了广告主与消费者的距离，从而成为一种面对面的推销，加之，地方电视台刚成立之时，还没有有线电视的普及，广大老百姓一般只能收看到两、三个频道的电视节目，地方电视台的收视率较高，广告效果好，回报快，广告主舍得投放，这使得电视台的广告收入逐年迅速增加，地方广电系统的生命线主要有两个，一是广告创收，二是有线网络收入（收视费），两者之中，广告“输血”功能更重要。如果没有了广告收入，地方电视台将无法生存，大批人员将要重新安置，更重要的是，作为地方党委、政府的“喉舌”、“宣传工具”，其新闻宣传职能又怎能受到影响。

### 第三节 城市电视台市场化运作的必要性

#### 一、电视产业市场化运作势在必行

电视业的蓬勃发展，无论是内部具备的自身条件，还是外部同行竞争的现实，

以及适应市场规律的要求，我国电视作为一个产业都必须进行市场化的运作，才能与时俱进不断地发展壮大。

### 1. 电视业自我积累发展的需要

从 1978 年恢复商业广告刊播后，我国的媒体实际上已步入了产业化运作的初始阶段，电视方面，电视台的数量自 1983 年以来急剧增加，电视频道增多，“无线上星”，“有线入户”，广告经营收入急剧增加，中央电视台创下了年 60 亿的广告收入，今年上半年全国电视广告量达 2 亿 (CRT 数据) 等等现象说明，我国电视媒体经过近 20 年的发展，已具备了相当的规模实力，据统计，目前全国电视业固定国有资产总额已达 2500 亿元人民币。如此庞大的规模，如果继续单纯以“喉舌、宣传工具”来定位中国电视业而无视其日益突出的资本(或资产)经营功能，必然是对生产力的一种极大束缚和浪费，也无法适应市场经济条件下媒介竞争发展的需要。

### 2. 新闻媒体竞争的必然选择

眼下，新闻传媒业的竞争已是烽烟四起，几近短兵相接。

①各媒体集团纷纷成立，重新定位市场，争夺受众、广告、人才资源大战将不可避免。纯粹从实力对比看，国内媒体竞争力非常弱，资源浪费严重，重复建设现象突出。在组建媒体集团、实施产业化运作方面，报纸走在了电视的前头。

②网络的兴起，给电视传媒带来了极大的威胁。从信息传播角度看，网络在传播时效性、信息丰富性、以及传播的交互性等方面，都比电视具有无法比拟的优势。在美国，自从 btemet 出现后，电视收视率已锐减 30%，在我国，网民量几何级数增加，在浙江大学中国城市电视台台长调查中，台长们将网络传播列为第四号主要竞争对手。

③中国加入 WTO 后，各国际传媒大鳄势必大举进驻国内市场，给节目收视，广告经营带来极大冲击，截止 2001 年底，经国家广电总局批准在大陆合法落地的境外卫星电视台就有 27 家。

### 3. 顺应市场规律的运作要求

电视媒体在战略层面上选择了集团化、产业化之路后，但在操作的微观层面上，许多方面仍处在探索阶段：节目方面，既要考虑面向受众的节目定位，还要将投入产出、成本核算等经济管理手段引入到节目的运作中；广告创收方面，不仅需要引入竞争机制、激励机制、广告代理机制等，更重要的是引入市场化的

经营管理新概念，如“经营频道”理念，因为在广告营销时，我们卖出的不仅仅是频道(时段)资源，而是频道、节目、品牌等组合在一起的“综合性产品”，与此同时，既然是产品，就要考虑这种特殊产品的市场定位、产品定价、品牌包装等市场营销策略;其它项目经营方面，同样离不开市场化的分析预测和经营管理。

从电视产业功能出发，电视产业化运作的核心就是按市场规律进行资源的配置，达到效益最大化。

## 二、地方电视台必须依靠市场化求生存与发展

### 1. 自我发展的需要，主动走向市场

地方电视台一般都是在 1983 年提出的“四级办电视、四级混合覆盖”的方针后迅速发展起来的，从 1979 年开始复苏的中国广告，在当年各新闻媒体的广告营业额只有数百万元，而到 1980 年，全国广告收入就发展到 1.1 亿元。不断发展的经济逐渐培育了一个逐渐扩大的广告市场，为媒体提供了稳定的财源，媒体完全有理由相信能够从广告经营中获得更大的收益，因此，地方电视台从成立之日起就注定了广告经营逐年上升，加之刚成立时的新兴感受，地方党委、政府的高度重视，财政的巨大倾斜，资产不断积累。

### 2. 财政“断奶”，被“逼”走向市场

随着事业单位改革的不断深化，财政对电视台的供给越来越少，直至完全“断奶”，人们目前，事实上，随着电视台人员的大幅度增加，财政不可能也无能力承担、这么多“口粮钱”，使得地方电视台原先的“财政保吃饭，经营求发展”的计划落空，地方广电系统的生命线主要有两个：一是广告创收，二是有线网络收入，两者之中，广告的“输血”功能更重要，而广告经营的难度却越来越大，竞争越来越激烈。

### 3. 电视媒体整合，全面抛向市场

随着卫星传播技术和信息互联网络技术的迅速发展以及中国加入 WTO，“电视无国界”的时代即将来临，中国电视媒体业也将面临着巨大的挑战，中国电视业必须充分利用“天空开放”前的短暂时间，彻底改变原有的管理体制(模式)和经营方式，实施强有力的改革措施，进行大规模资源整合，国家广电总局早在

1998 年底下令各省市级有线、无线电视台在 2001 年 6 月底前完成合并，年底前

取消第四级电视台的广告经营权，地方广电系统在刚刚经历财政“断奶”的痛苦后，又要被切去一条赖以生存的生命线—广告创收，其后结局可想而知，地方电视台要生存、要发展，路只有一条：完全走向市场，在市场大潮的搏击中争得一席之地。否则，将可能自生自灭。

## 第二章 广东 A 市电视台市场化运作现状

广东 A 市电视台于 1983 年建台。当时，广东仅有广州、深圳等寥寥几家城市电视台。无论从业务水平还是经营收入来说，A 市台当年都处于广东省内的领头羊位置。

随着广电行业的发展，市场竞争的加剧，一些城市电视台早早进行了频道制改革、制播分离、栏目制片人制等一系列市场化运作，而广东 A 市电视台却固步自封，一直沿用旧有的机制体制，机构臃肿，缺乏竞争机制，思维观念的陈旧、缺少前瞻性战略眼光、广告收入增长缓慢、缺少资金难以培养创新能力，发展速度远远落后于其他较为领先的地市台。

2010 年开始，广东 A 市电视台采用了广告外包形式，把所有广告外包给 S 公司，每年收取 4000 万外包费。

2013 年，由于广电总局加整顿违规医疗广告，占总广告份额 30%的医疗广告缺失，同时，由于广东 A 市的整体经济下行，广告萎缩。S 公司无力承担外包费，当年欠下 A 市电视台 1000 多万外包费。从而导致 A 市电视台到了举债发工资的境地。

面临切肤之痛，广东 A 市电视台意识到，不改革不转型只有死路一条。在此艰难环境下，不论是求生存，还是求发展，都需要迎难而上，进行市场化运作。于是，从 2014 年开始，A 市电视台开始了一轮以频道制改革为核心的市场化运作尝试。

### 第一节 频道制改革

电视台之间的竞争早已成为过去式，如今的竞争乃是频道与频道之间的较

量。为提高频道节目质量，打造优质频道，提高电视台收视率，全国电视台先后实行频道制度，主要有以下几种方式。

### 一、完全频道制

电视台将各种权利移交给频道，拥有节目的采集、编排，广告运作，频道运作与品牌推广，以及频道内工作人员的人力编排和资金分配等权利。该模式对于较大的电视台，可以促进其自由发挥，但对于小城市的电视台，则容易造成频道间不协调发展。

### 二、准频道制

与完全频道制度不同的是准频道制度的权利受限，不再拥有节目的买卖权和广告运作权，而是由电视台来执行。电视台将频道的收视率作为考核频道主要指标，而其盈利则作为次要指标。

### 三、混合频道制

电视台对频道资源进行整合，将频道资源的不同特性作为划分频道类型的依据。

2014年起，广东A市电视台进行了频道制改革，将原来的A市综合和A市公共改为A市新闻综合频道和A市经济生活频道。调整后，频道专业化更突出，从内容选择、营销策略出发，将栏目全面改版，由原来的四档栏目增加至十多个栏目。

从模式上来辨认，广东A市电视台是准频道制和完全频道制混杂。从频道权限来说，不拥有编制内的人事自主权和预算内的经费支配权，属于准频道制模式。从频道职责上来说，每个频道承担了700万的经营创收任务，该创收任务并非由栏目收视率带动的广告收入取得，而是通过合办栏目，收取对方单位（或公司）经费的模式取得。

## 第二节 栏目制片人制

20世纪90年代，电视栏目制片人制的改革探索堪称我国电视制片管理领域

的一场革命，中央电视台《东方时空》栏目在1993年5月份首次实行制片人制。

此后，地方电视台纷纷尝试栏目制片人模式，电视节目管理从传统的纯宣传管理型向市场经济的宣传传播效益型方向发展。

那么，究竟什么是制片人呢？

《电视制片管理学》（王甫，吴丰军作）这样定义：电视栏目制片人是指整个电视栏目运作的“总工程师”，有相应的自主权和独立性。有三方面的权利：一是节目的实施权，它包括节目的选题、策划、制作，以及初级的审定；二是人事权，即按照节目的需要组合、聘用和解聘节目制作人员；三是财权，即在有关部门监控下合理使用节目制作经费，分配节目成员报酬。另外，在有些台，制作人还具有节目的经营权，即经营广告业务、买卖节目等。

栏目制片人制，作为电视节目管理的一种新机制还在探索之中，

在栏目制作人制改革上，全国都处在一种新鲜又艰难的探索当中。1999年，传播学学者朱剑飞在《电视改革的突破口——栏目制片人制对中国视坛全方位的撞击》一书中介绍到以下四种模式：

（一）中央电视台《东方时空》《焦点访谈》栏目，设立总制片人制和子栏目制，采用经费承包制，制片人在人才的选用、选题的确立和经费支配中有一定的实权。

（二）广东电视台的“周末版”栏目制片人制，实行频道总监负责下的栏目制片人制，由台里和栏目广告部共同负责经费来源。

（三）上海电视台的十四频道，经费全部来源于台里下拨。

（四）吉林电视台栏目，广告部完全负责制作经费。

根据上述可知，相同的特征就是制片人也拥有分配经费和调配人员的权利。

从2014年1月1日开始，广东A市电视台实行频道制改革。频道总监责任制下实行栏目制片人制，为精简行政管理，效率最大化，台里从上到下都实行了权责清晰的人事领导权。除有关台里的重大方针政策外，台长不再干涉指挥各个栏目制作，改为全部由总监负责领导。

可是，A市电视台实行的栏目制片人制，制片人仅负责栏目内节目的制作安排、质量把关，并不享有用人权以及经费支配权。

### 第三节 市场化运作中的人力资源管理

## 一、媒介管理中的人力资源配置

电视媒介人力资源配置的合理化、规范化，对提高工作效率有着不可低估的作用。其核心原则是“将合适的人放在合适的岗位上”，目标是做到“人尽其职、人尽其用”，配置人力资源有三个步骤不可忽视：工作分析、工作评价、职位分类。

### 1. 工作分析

工作分析是研究分析电视媒介组织内部各项工作的一种方法，目的在于了解各项工作的性质、内容、方法、程序和责任，以决定操作各项工作的人员所需具备的资格和条件，一般来说，在分析时以五个W、一个“W”作为分析指导的框架，即确立工作内容(What)，标明由何人去做(Who)，指定在何处进行(Where)，何时去做(When)，为何要如此做(Why)。工作分析的具体实施步骤：①工作归类，即确定工作类别。如电视台员工的工作可分为管理工作、采写工作、技术工作等。②收集资料。工作归类完成后，工作分析人员开始各项工作的任务、职责与工作环境等有关资料。③决定工作人员的资格，即撰写工作说明书。

### 2. 工作评价

工作评价是根据各项工作的难易程度、责任大小和所需资格条件等，来决定各项工作的相对价值，并根据相对价值的大小，来评定工作的等级，作为薪酬的标准，以及培训、升迁、调动等人事管理工作的参考。

### 3. 职位分类

职位分类是进行人员配置前的最后一道程序，也是关键的一环，就是根据各个职位的任务与责任，运用客观的科学方法，分析比较，化繁为简，将个别职位归入适当等级作为人事管理的方法，建立公平、合理、有效的人事管理制度。如电视台新闻节目总监、广告经理、总工程师等职位都是必不可少的。

人力资源配置做到“人尽其职、人尽其用”，关键是选才与任用。把住“选才关”方法很多，如考试、推荐等，而建立人力资源管理制度，最重要的是人员的任用。任用严格，才能选用真正合格的人才，以发挥工作效能。

## 二、建立市场化的内部人才机制

目前电视媒体进行机制改革的主要任务是引进市场机制，按照市场规律推进

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。  
如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/365220022030011220>